
 研究ノート

生命保険会社の経験効果：事業費を事例として*

福 富 言

目 次

はじめに
 生命保険会社の経験効果
 おわりに

はじめに

本稿は、販売職や営業職に就く人々の経験や技能にかんする一連の研究のひとつである。先の議論においては、自動車産業と住宅産業の事例を取り上げ、販売活動にかかるコストの経験曲線を描写する作業を行った¹⁾。今回は無形財である生命保険業を取り上げて、販売経験の累積に応じた1単位あたりの事業費の推移を確認してみたい。歴史ある国内大手3社と新規参入者、そして外資系企業の日本支社を対象として、それぞれ事業費の経験曲線を描写する。各社の経験を測定するための尺度として、個人保険と団体保険、両方の保有契約件数や金額を用いる。

生命保険会社の経験効果

冒頭において述べたとおり、本稿は販売業者の経験曲線を描写する試みのひとつである。この試みにおいて生命保険業界を取り上げる理由をまず3点挙げるならば、第1に販売単位数が明確であること、第2に補完的な位置づけで進めている生活誌的研究において調査協力者を得ていること、第3にレントを発生させる業界であること、以上である。これらの理由は、前回自動車産業や住宅産業における販売業者や販売活動の経験効果を探ろうとした理由と同じものである。簡単にその内容を挙げよう。

保険会社は契約者から一定の保険料を継続的に受け取るため、保険契約の内容によってそれは長期に渡る収益の源泉となる。自動車業界や住宅販売業界であれば、自動車や住宅の販売のみならず、割賦販売や定期的なメンテナンス、買い替えやリフォーム、関連購買商品群など、顧客との長期的・

*本研究は文部科学省科学研究費補助金(若手研究(B)「商業・サービス業の経験効果と交渉力に関する研究」, 課題番号18730281, 平成18年度~19年度)による助成を基におこなわれた。

1) 福富言, 2007, 「販売業者の経験効果:自動車販売と住宅販売」, 『京都マネジメント・レビュー』, 第12号, pp. 133-150

継続的な関係を築くことによる収益の源泉がある。顧客との関係構築による長期的・継続的な収益源泉のことをレント（由来として、地代や賃貸料などの意、rent）と呼んでいる。こうしたレントの発生は、販売職や営業職の人々の経験や技能を測る上で重要な役割を担っている。いかに顧客を長期的な収益の源泉として囲い込むことができるか、この課題は販売職の人たちに対するインセンティブ・システムとも深く関わっている²⁾。こうした類似点を持つ業界をいくつか取り上げることによって、描写された経験曲線の類似点や相違点を検討するための素材としたい。

また、前回の議論より、多様なラインアップをすべて包含したかたちで“経験”を測定してみても経験効果は定かでなかったし、分析期間をただ長く設定したり、分析開始時点を創業後にできるだけ近づけたりしたとしても、企業の主体的な意思決定の内容や環境要因の変化などを考慮することはできなかった。経験曲線の形状には製・販に明確な違いを見出すこともできなかった。こうした“失敗”はどのように回避できて、どのようなときに回避できないのか、本稿だけで“成功”の秘訣を見出すことはできないけれども、この問いに基づいて生命保険業を取り上げる。

事例研究の設計

生命保険は自動車や住宅とは異なり無形の財であり、その保障内容や商品説明のためのプロセス、顧客との関係構築や信頼形成、顧客の資産管理などについてサービス業の要素を持つ。個人保険や団体保険、生存保障や死亡保障などの種別があり、契約金額や期間にも多寡があるため、生命保険会社の取り扱い商品のラインアップは多様であるといえよう。また、国内の大手生命保険会社はその設立が19世紀終わりから20世紀はじめにかけてであり、保険商品の取り扱い経験は極めて長い期間に渡って蓄積されている。後に触れるが、データ・ソースの性質上、いくつかの生命保険会社について、その経験曲線を描写する開始点は創業から50年ほど経過した時点である。

一方で、近年の規制緩和により、従来の損害保険会社や他業種からの新規参入や外資系企業による日本市場への参入が相次いだ。経営破綻や合併など、業界の再編も進んでいる。このような状況下において、新規参入企業のなかには事業費や契約件数のデータを創業年度から入手することができるものがあり、古参の企業との比較に適していると考えた。また、日本で取り扱いを開始した直後のデータは入手できないが、外資系企業の日本支社も企業間比較に加えることができる。取り扱い商品のラインアップの多様さを（前稿と同じように）確保しつつ、古参と新規参入者とを比較することができる³⁾。これらも生命保険会社を次なる事例として選んだ理由である。

そこで、本稿において生命保険会社の経験曲線を描写するにあたり、対象とするのは、2006年度末の総資産高・上位3社である日本生命、第一生命、明治安田生命、新規参入企業からオリック

2) 販売職の人々の技能や経験、インセンティブ・システムについて生活誌的なアプローチによる研究を補完的におこなっている。この研究の進捗や成果については別稿を準備している。

3) もちろん前稿と同じ業界（自動車産業あるいは住宅産業）においてもこうした比較研究を行う必要があるが、この課題については稿を改めて論じたい。

表1 調査対象の概要

調査対象	日本生命	第一生命	明治安田生命	オリックス生命	アリコ・ジャパン
設立年	1889	1902	2004 明治生命 1881 安田生命 1880	1991 初年度はオリックス・オマハ生命	1972 日本人向けの事業開始
総資産 (2006年度末) (百万円)	51,841,901	33,578,200	26,797,211	565,268	6,588,488
経験曲線の 描写期間 (年度)	1948-2006	1948-2006 年度末保有契約数 以外は 1951-2006	1951-2006 合併前の2社を合算 個別には 1951-2002	1991-2006	1991-2006

ス生命、外資系企業の日本支社からアリコ・ジャパン、以上の5社である。これにより、歴史の長短や規模の大小、内国会社と外国会社、合併経験の有無などの違いを考慮できる。5社の概要は表1のとおり。

これら5社のコストの推移と経験の累積値を把握するため、株式会社保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版を用いる。最も遡って1948年度の公表データを用いて経験曲線を描写する。表1のとおり、日本生命と第一生命の一部について1948年度から、オリックス生命とアリコ・ジャパンについては1991年度からの描写である。注目するコストは各社の事業費であり、当該データ・ソースによるとその明細は外務員経費、営業活動費、人件費、物件費、集金費、教育訓練費などの合算値である⁴⁾。一方で経験を測定するためには以下の項目を用いる。個人保険の新契約獲得件数、個人保険の年度末保有契約件数(aとする)、同金額(bとする)、団体保険の年度末被保険者数(Aとする)、団体保険の年度末保有契約金額(Bとする)、そしてaとAの和を年度末保有契約数の代理変数とする。年度末保有契約金額(bとBの和)も経験の測定に用いる。

なお、個人保険の契約獲得や保有にかかる事業費と団体保険のそれとを区別することができないため、個人保険の件数や金額と団体保険の被保険者数や金額を何らかのかたちで合算させる必要があった。また、経験の累積については以下のように考える。ある年度にn件(ないしN円)の契約を獲得・保持した経験を毎年累積していく、というように。

この項の最後に、各項目・各データの特徴や限界について触れておく。団体保険の被保険者数については名寄せの数値を用いたため、各社が単独で幹事するぶんの数値ではない。団体保険の年度末保有金額には心身障害者扶養者生命保険の契約ぶんを含むが、被保険者数には含まない。これらは当該データ・ソースを用いて一貫したデータ収集をおこなう上でやむを得なかった。なお、個人・団体ともに年金保険を含まず、医療保障等をすべて含む。

また、団体保険の新契約獲得数や保有契約“件”数を用いることができない理由は、1997年度

4) 明細ごとの内訳は1977年度まで公表されていた。

にその数値が暴騰するためである。当時、国内保険会社の合計で新契約が約80兆円ぶん増加している。この増加は、1996年11月以降、旧保険商品の解約と新しい団体定期保険への切り替えが進んだことによるものである。旧保険では、企業（契約者）の従業員が死亡した場合、その保険金の受け取りが企業であることについてトラブルが相次いだ。このため、遺族保障を主契約にする新たな保険商品がこのとき導入されていた⁵⁾。こうした切り替えがすべて新契約数として反映されてしまうため、経験曲線の描写のために用いないこととした。なぜなら、この暴騰は経験曲線においてユニットコストを見かけ上引き上げてしまうからである。論理的に考えると、新契約への切り替えに追加のコストがかかる应考虑すべきであり、曲線の形状に矛盾が生じる。一方、旧保険の解約に伴い、保有契約金額は産業計で約300兆円減少しているが、この減少はそのまま経験曲線の描写に用いている。

2006年度には団体保険の一種である消費者信用団体保険契約が一斉に解約されている。この解約による団体保険の被保険者数や保有契約金額の大幅な減少に対してはいかなる措置もとらなかった。この保険は、消費者金融業者といった債権者が債務者にかける生命保険のことで、政府の指針や倫理上の観点から解約が進められた⁶⁾。このことによる各社にとっての収益源泉の喪失は経験曲線に反映されて然るべきと考えた。

それでは次に各社のデータを概観してみよう。

経験曲線の描写のために

以上のとおり、日本で事業を展開する5社を事例として、経験曲線の描写をおこなう。まず、各社の事業費、個人保険の新契約獲得件数、個人保険の年度末保有契約件数、同金額、団体保険の年度末被保険者数、団体保険の年度末保有契約金額の推移を確認しよう。図1-1～1-7を参照されたい。

データ上、急な増減が見られるところに注記を付しその要因を推察しているが、その推察がすべての要因であるとは言い切れない。これらの急増や激減も含め、図1-1～1-7の描画に用いたデータを以下、経験曲線の描写のために用いる。なお、データ・ソースの産業計において各数値の連続性を確認している。

生命保険会社の経験曲線

それではここで各社の経験曲線を描写する。図2-1～2-7を参照されたい。なお、金額のデフレーターとして、総務省統計局「消費者物価指数 長期時系列データ 品目別価格指数 全国 総合 2005年基準」および日本銀行「企業物価指数 戦前基準指数 総平均」、各年3月の指数を用いている。すべて、両軸を対数目盛とした。

5) 日本経済新聞、1996年11月25日付。

6) 日本経済新聞、2006年8月25日付、同年10月13日付。また、大手消費者金融業者の解約の一例として、同紙同年9月26日付。

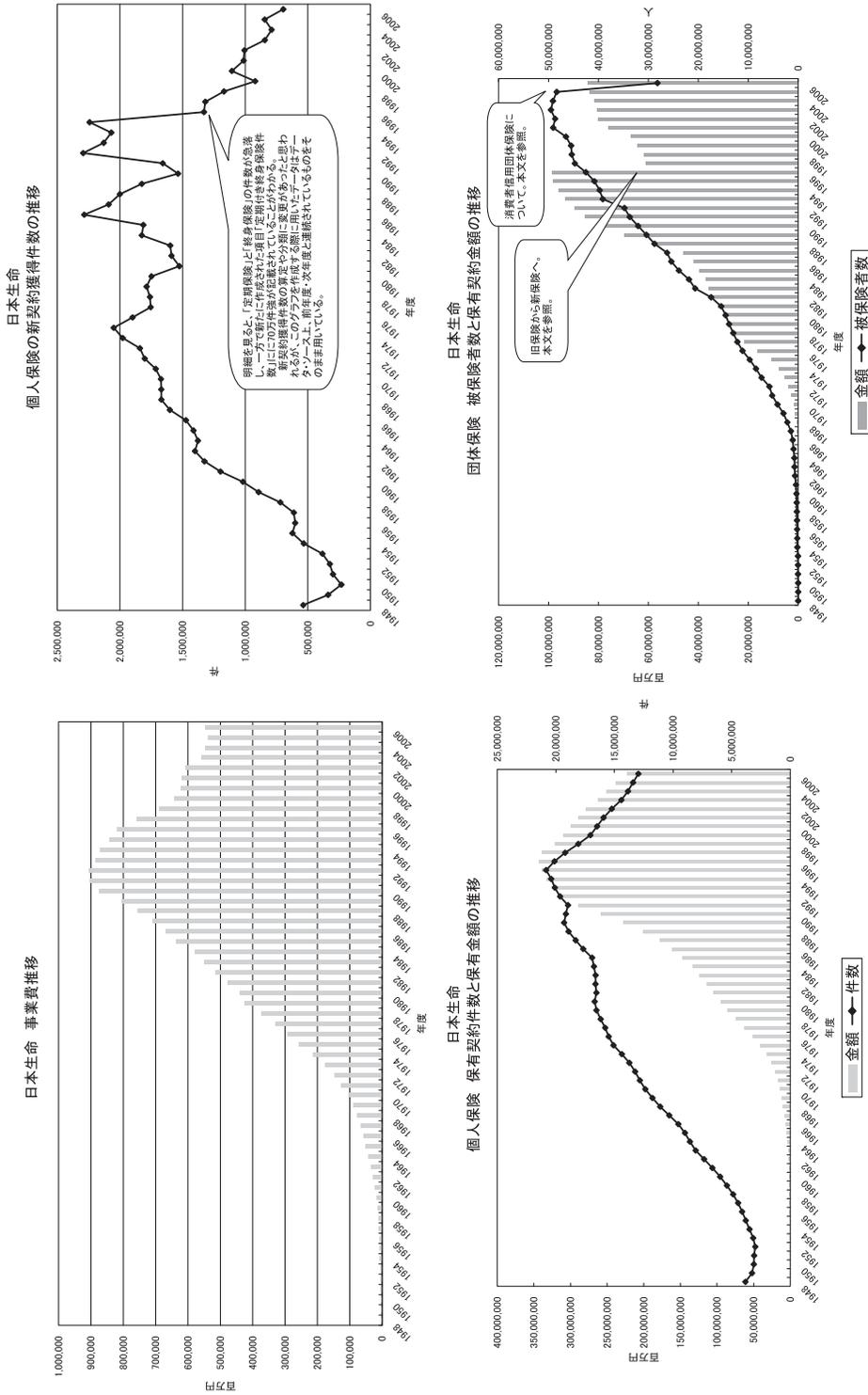


図 1-1 日本生命のデータ
 事業費推移 (左上)、個人保険の新契約獲得件数の推移 (右上)、個人保険の年度末保有契約
 件数と金額の推移 (左下)、団体保険の年度末被保険者数と保有契約金額の推移 (右下)。
 (出典) 株式会社保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版より作成。

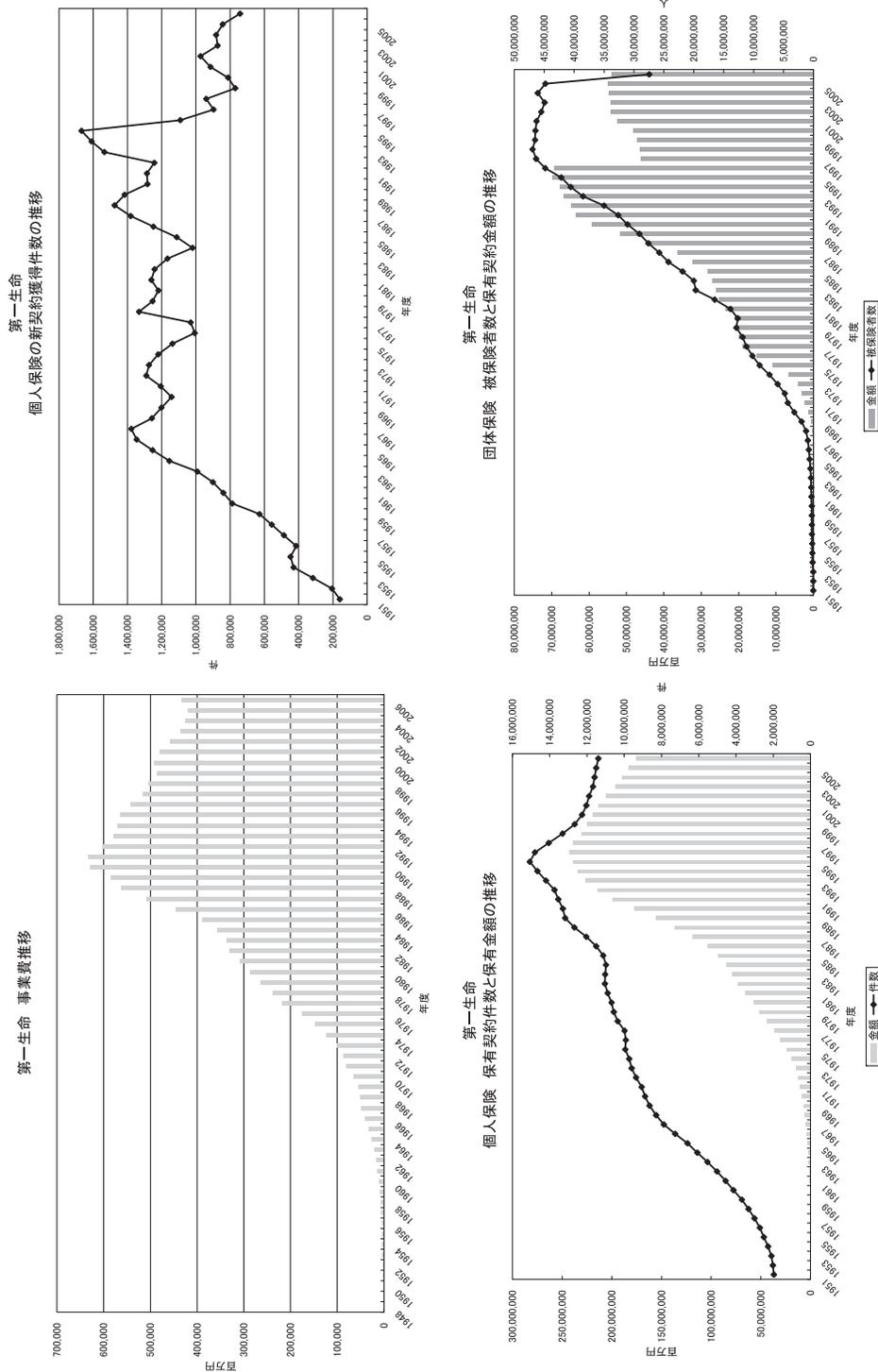


図 1-2 第一生命のデータ
 事業費推移 (左上), 個人保険の新契約獲得件数の推移 (右上), 個人保険の年度未保有契約
 件数と金額の推移 (左下), 団体保険の年度未被保険者数と保有契約金額の推移 (右下).
 (出典) 株式会社保険研究所『インシユアランス 生命保険統計号』各年版より作成.

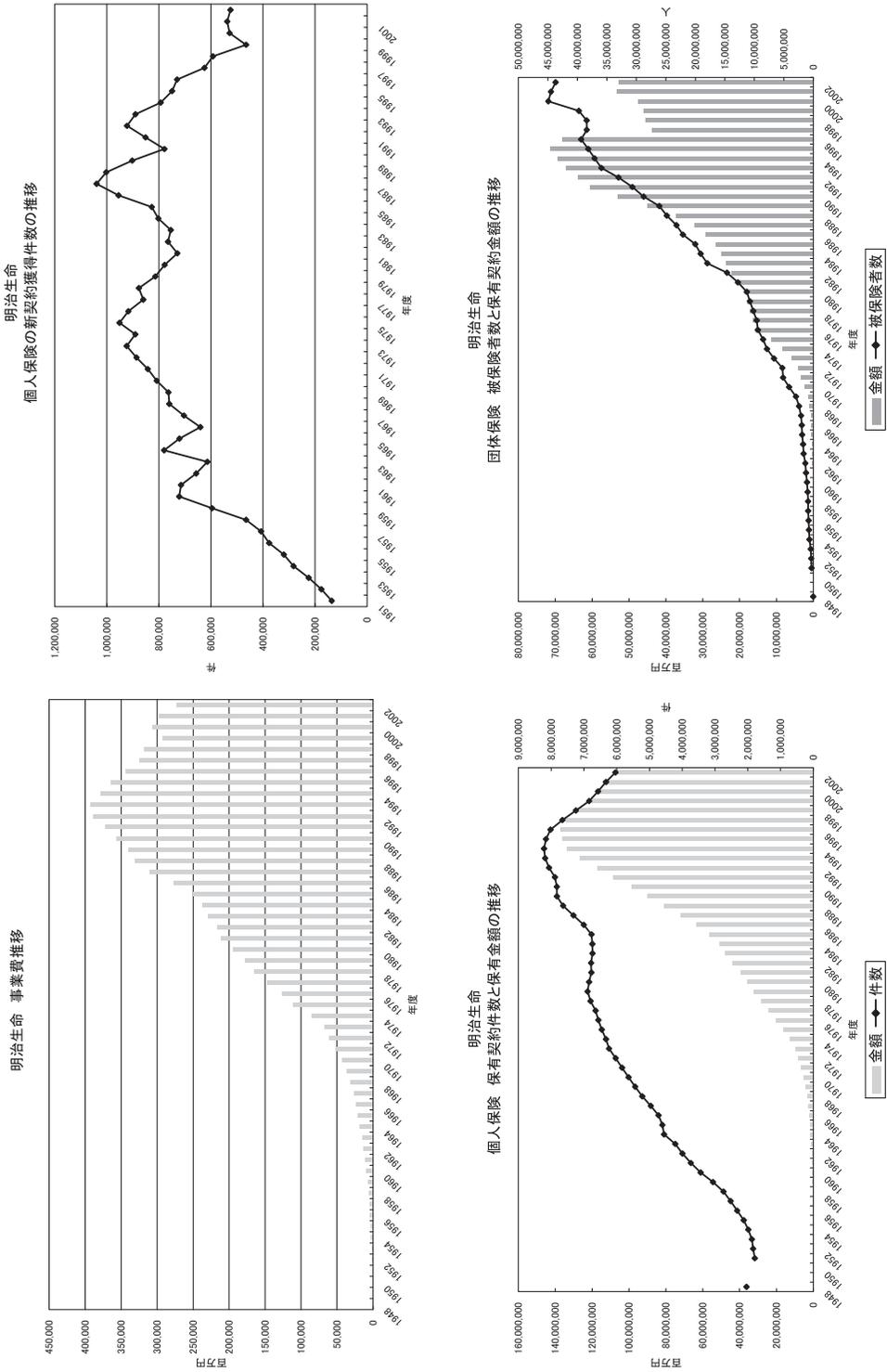


図 1-3 明治生命のデータ
 事業費推移 (左上)、個人保険の新契約獲得件数の推移 (右上)、個人保険の年度末保有契約
 件数と金額の推移 (左下)、団体保険の年度末被保険者数と保有契約金額の推移 (右下)。
 (出典) 株式会社保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版より作成。

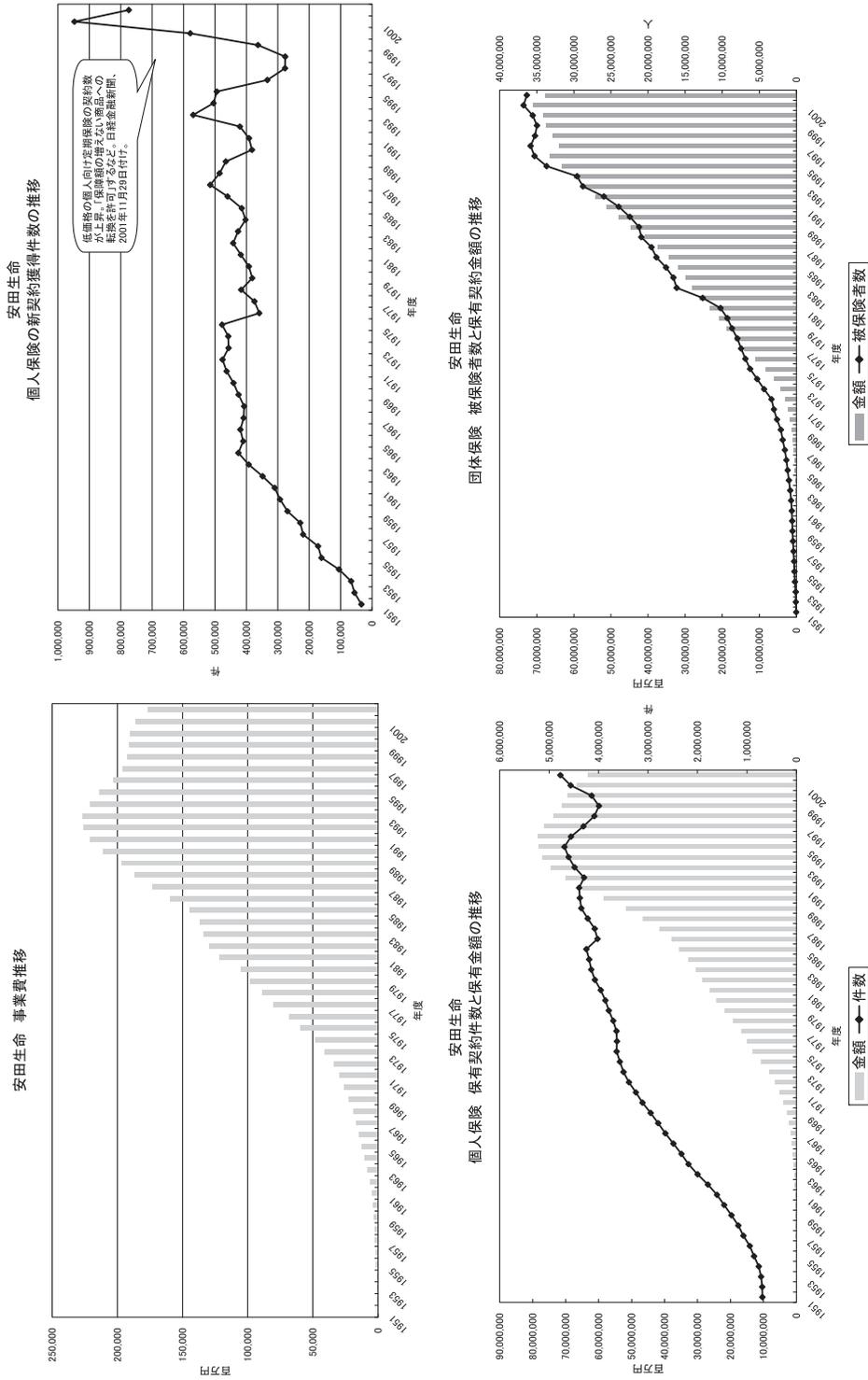


図 1-4 安田生命のデータ
 事業費推移 (左上)、個人保険の新契約獲得件数の推移 (右上)、個人保険の年度末保有契約件数と金額の推移 (左下)、団体保険の年度末被保険者数と保有契約金額の推移 (右下)、(出典) 株式会社保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版より作成。

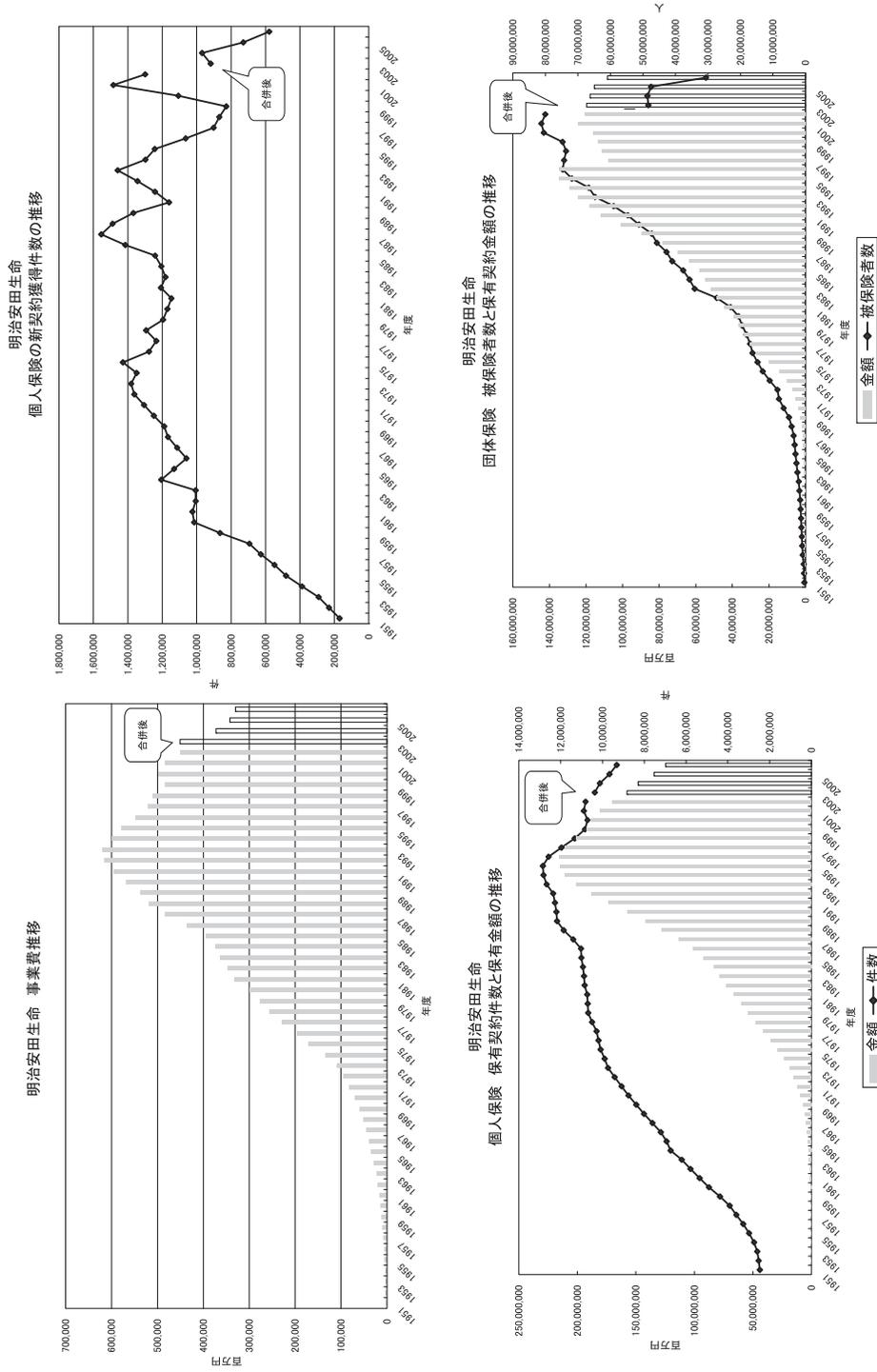


図 1-5 明治安田生命（合併前の合算値および合併後）のデータ
 事業費推移（左上）、個人保険の新契約獲得件数の推移（右上）、個人保険の年度末保有契約
 件数と金額の推移（左下）、団体保険の年度末被保険者数と保有契約金額の推移（右下）。
 （出典）株式会社保険研究所『インシチュアランス 生命保険統計』各年版より作成。

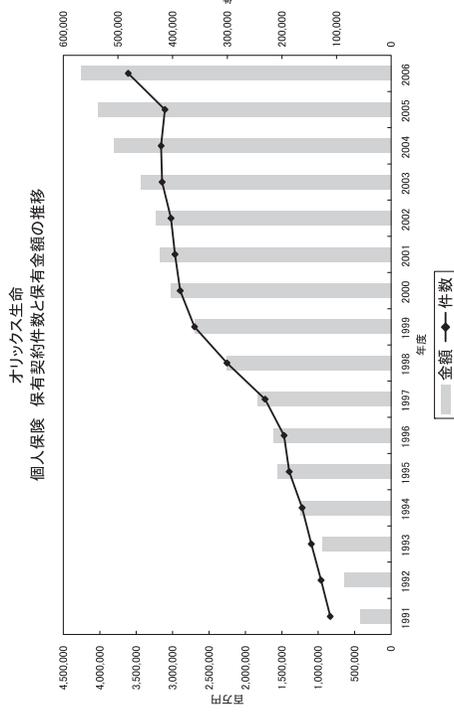
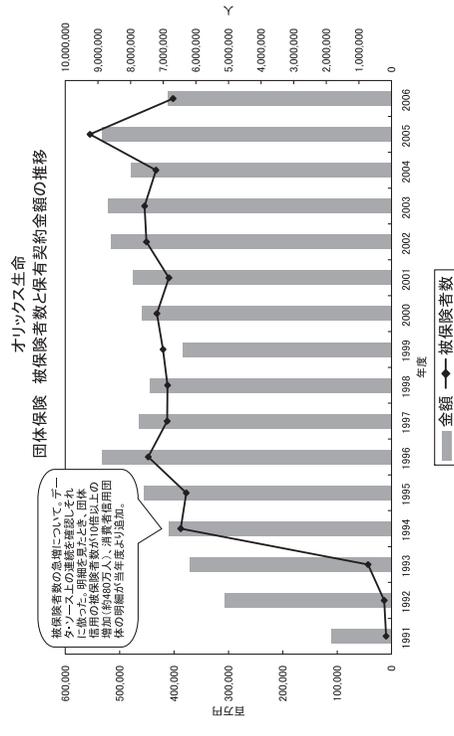
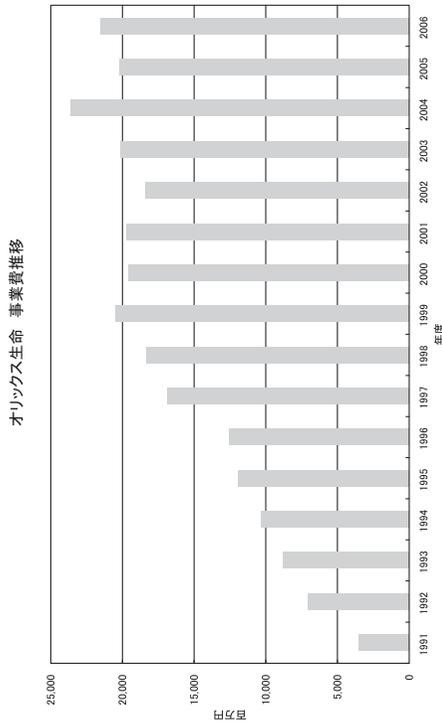
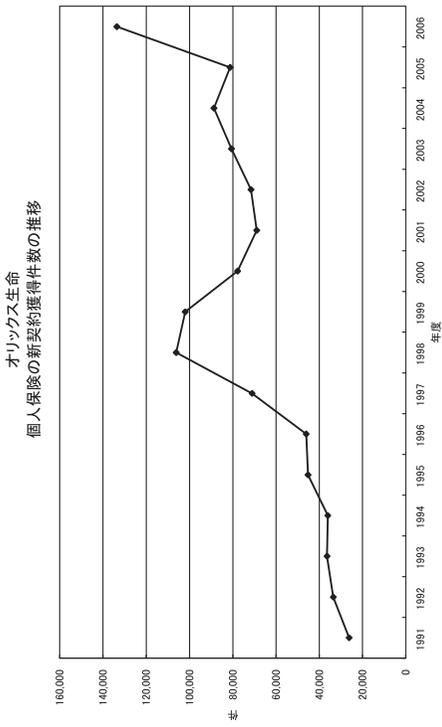


図 1-6 オリックス生命のデータ
 事業費推移 (左上)、個人保険の新契約獲得件数の推移 (右上)、個人保険の年度末保有契約
 件数と金額の推移 (左下)、団体保険の年度末被保険者数と保有契約金額の推移 (右下)。
 (出典) 株式会社保険研究所『インシュアランス 生命保険統計号』各年版より作成。

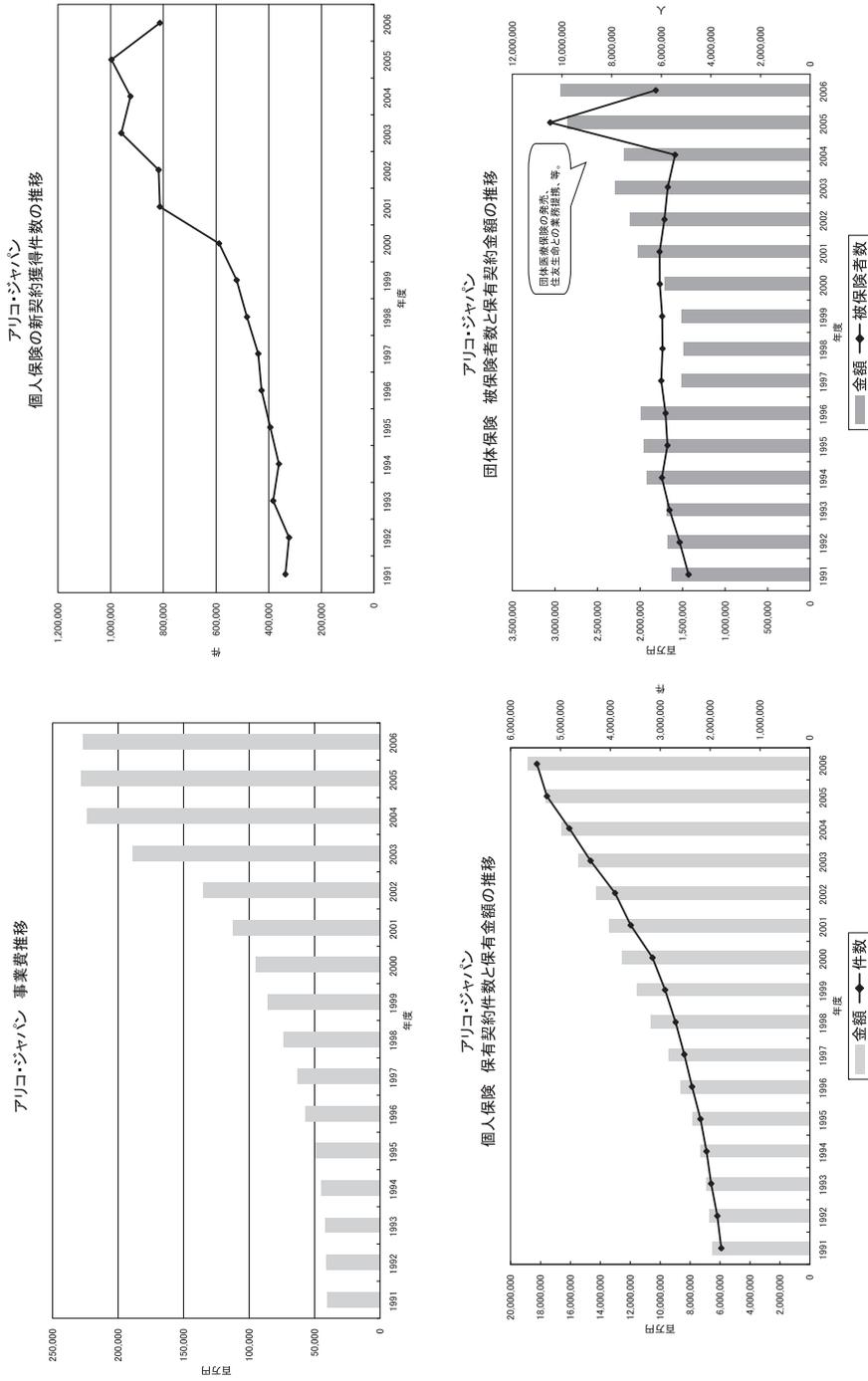


図 1-7 アリコ・ジャパンのデータ
 事業費推移 (左上)、個人保険の新契約獲得件数の推移 (右上)、個人保険の年度末保有契約
 件数と金額の推移 (左下)、団体保険の年度末被保険者数と保有契約金額の推移 (右下)。
 (出典) 株式会社保険研究所『インシチュアランス 生命保険統計号』各年版より作成。

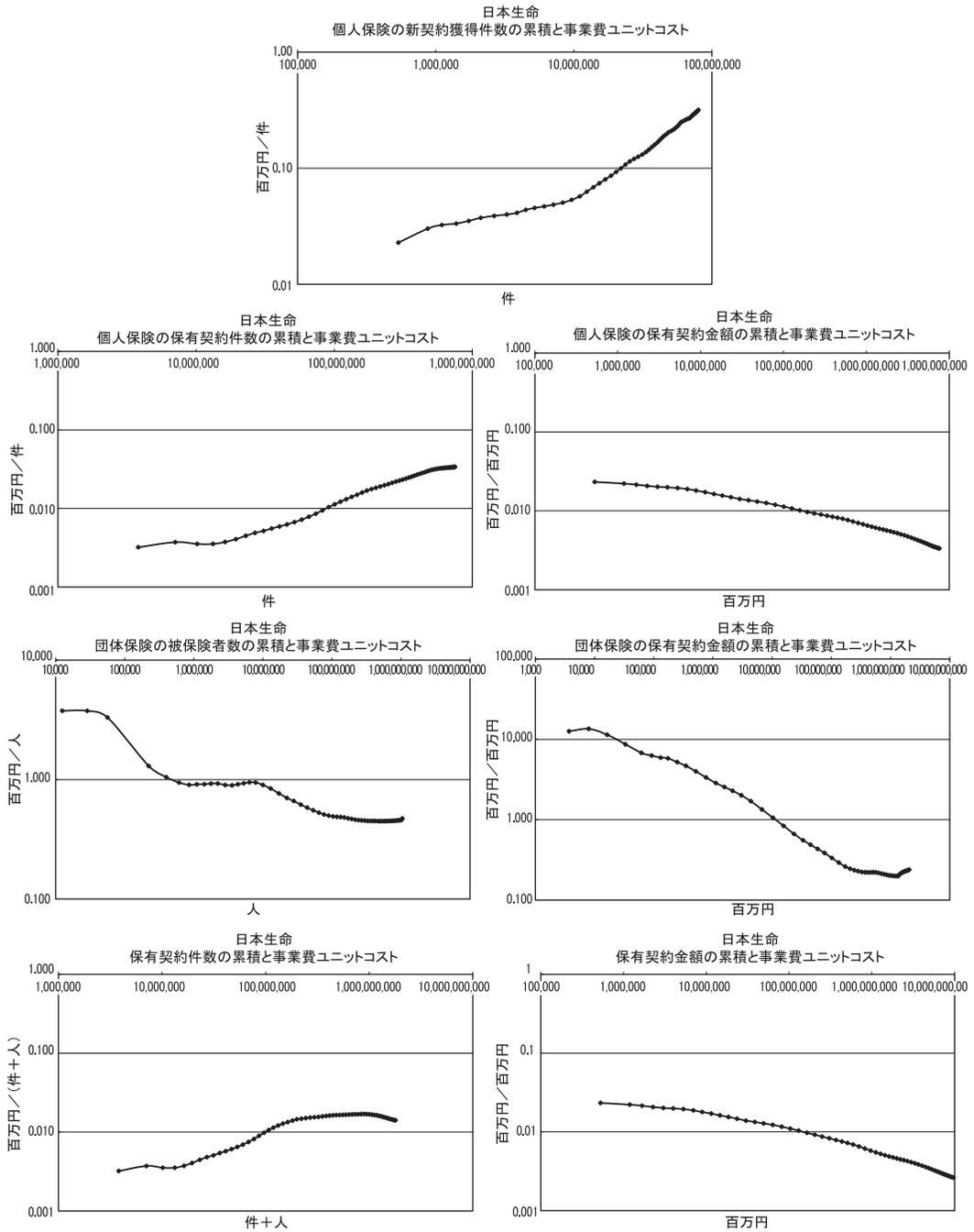


図 2-1 日本生命の経験曲線 (対数目盛)

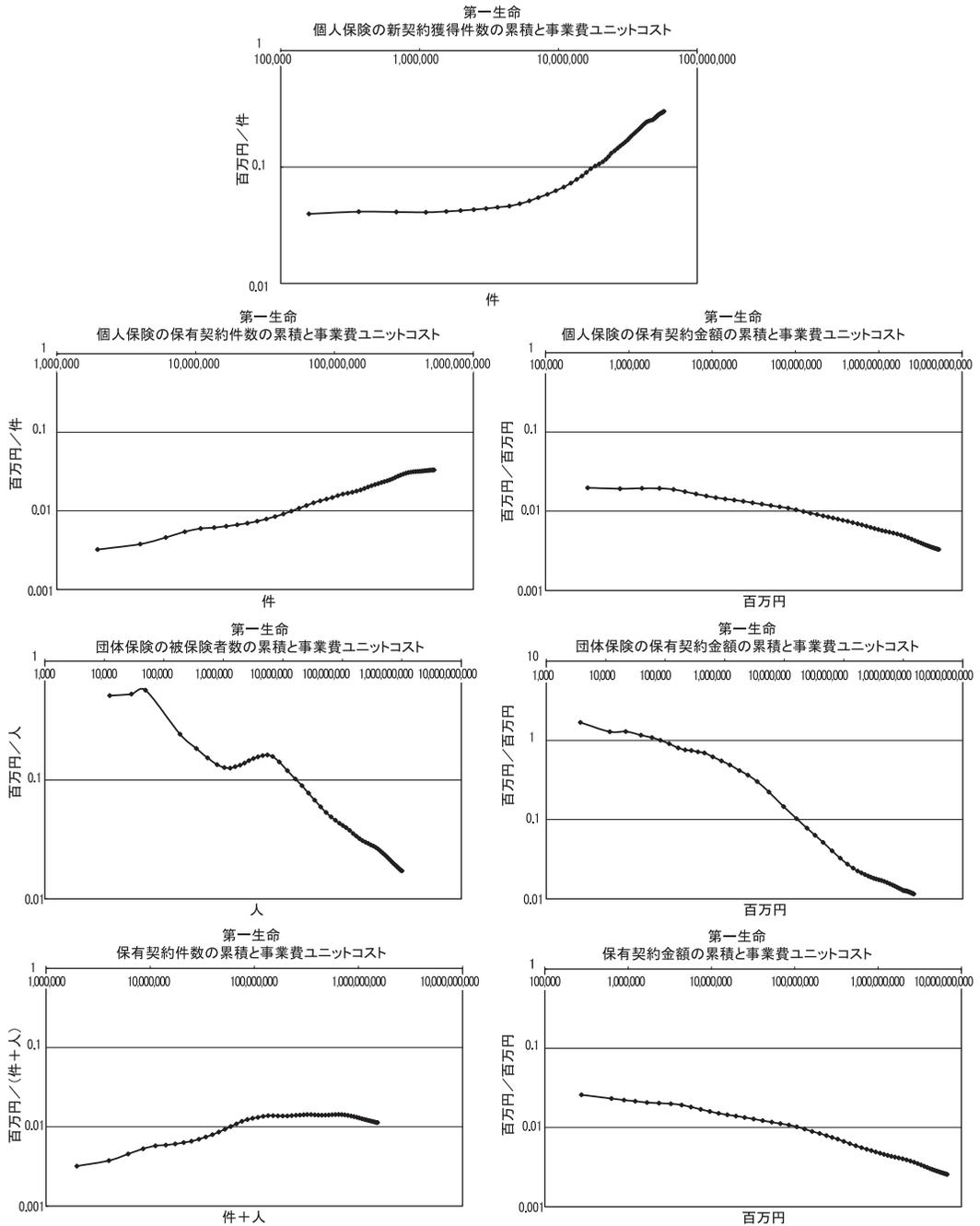


図 2-2 第一生命の経験曲線 (対数目盛)

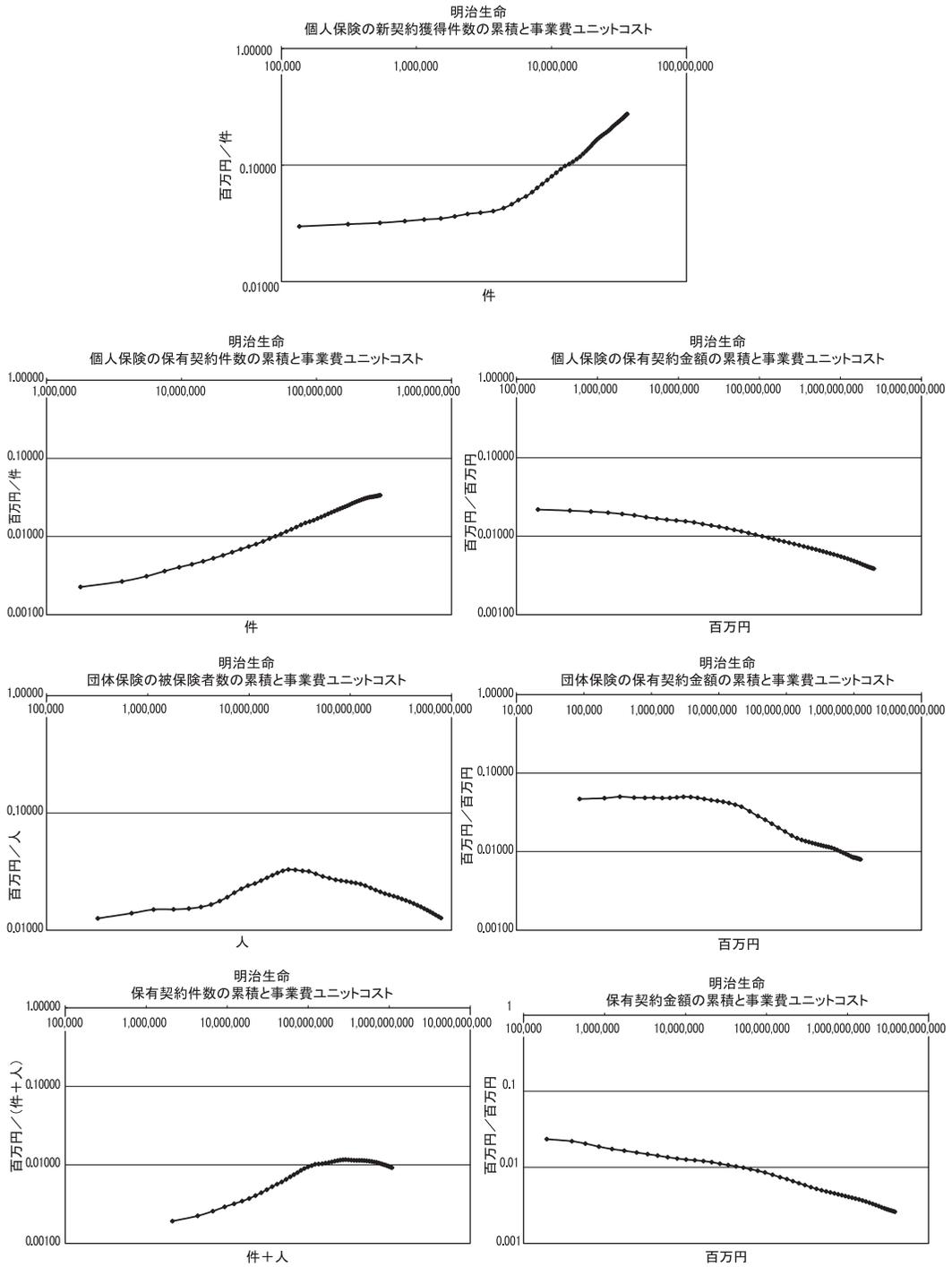


図 2-3 明治生命の経験曲線 (対数目盛)

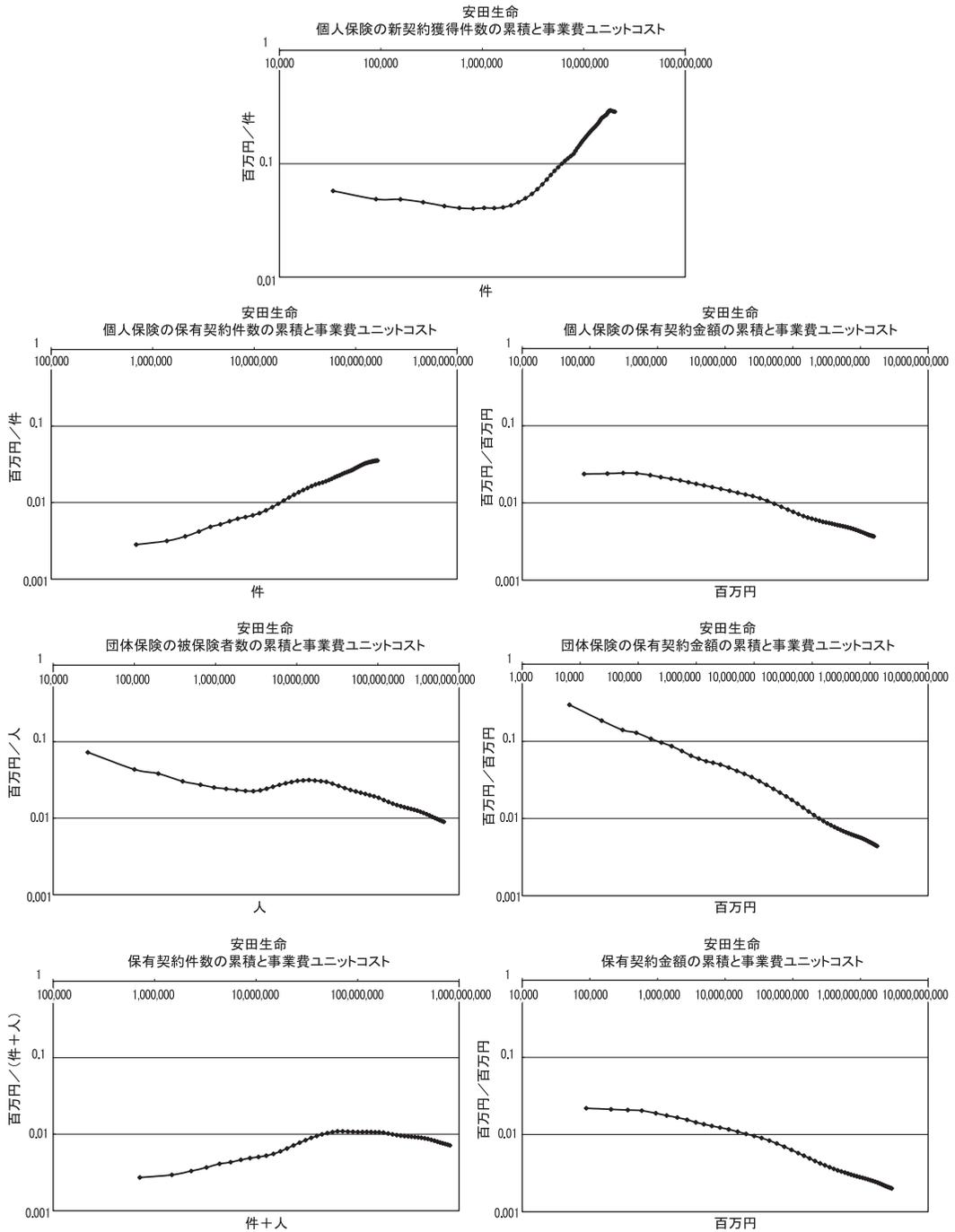


図 2-4 安田生命の経験曲線（対数目盛）

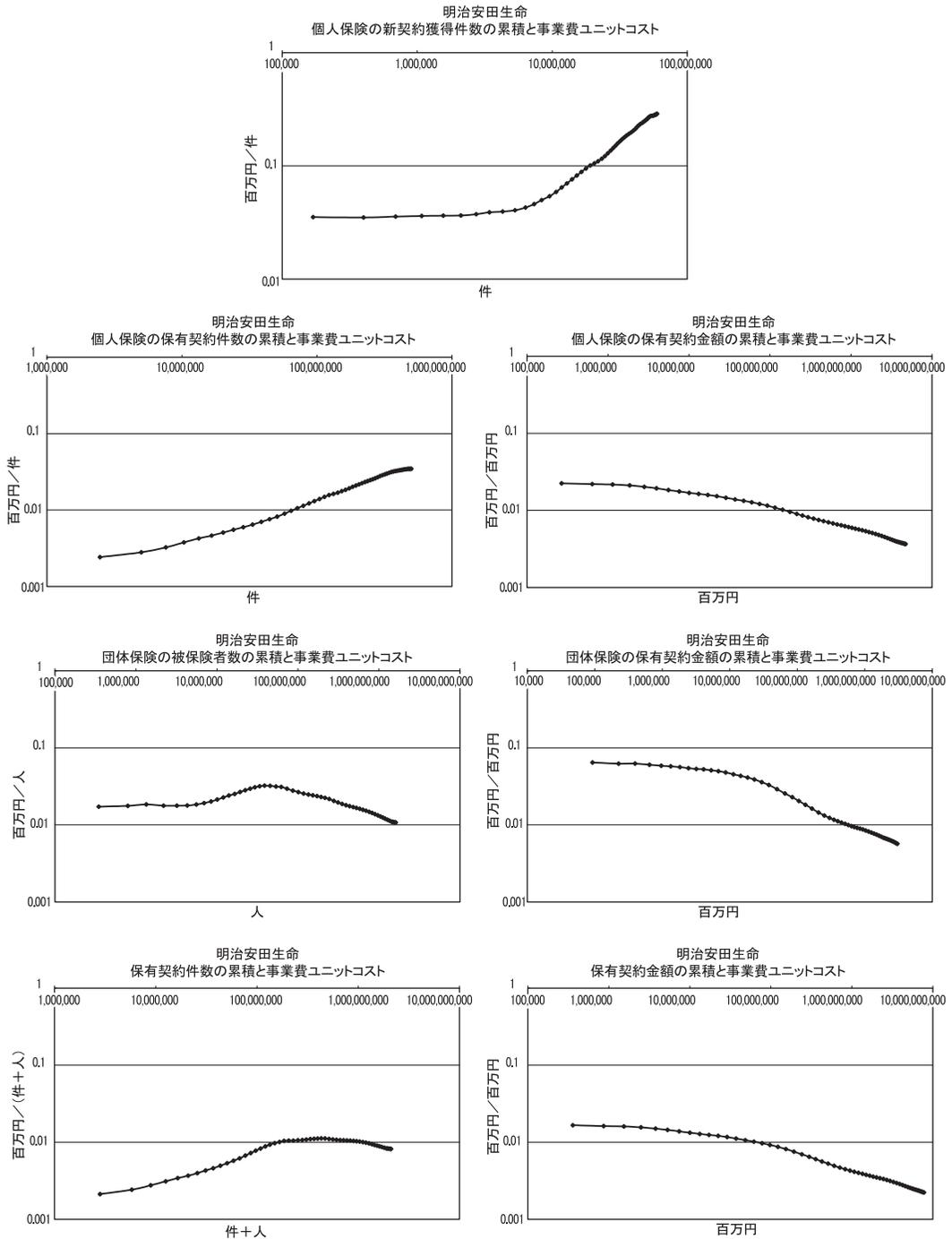


図 2-5 明治安田生命の経験曲線（合併前の合算値および合併後）（対数目盛）

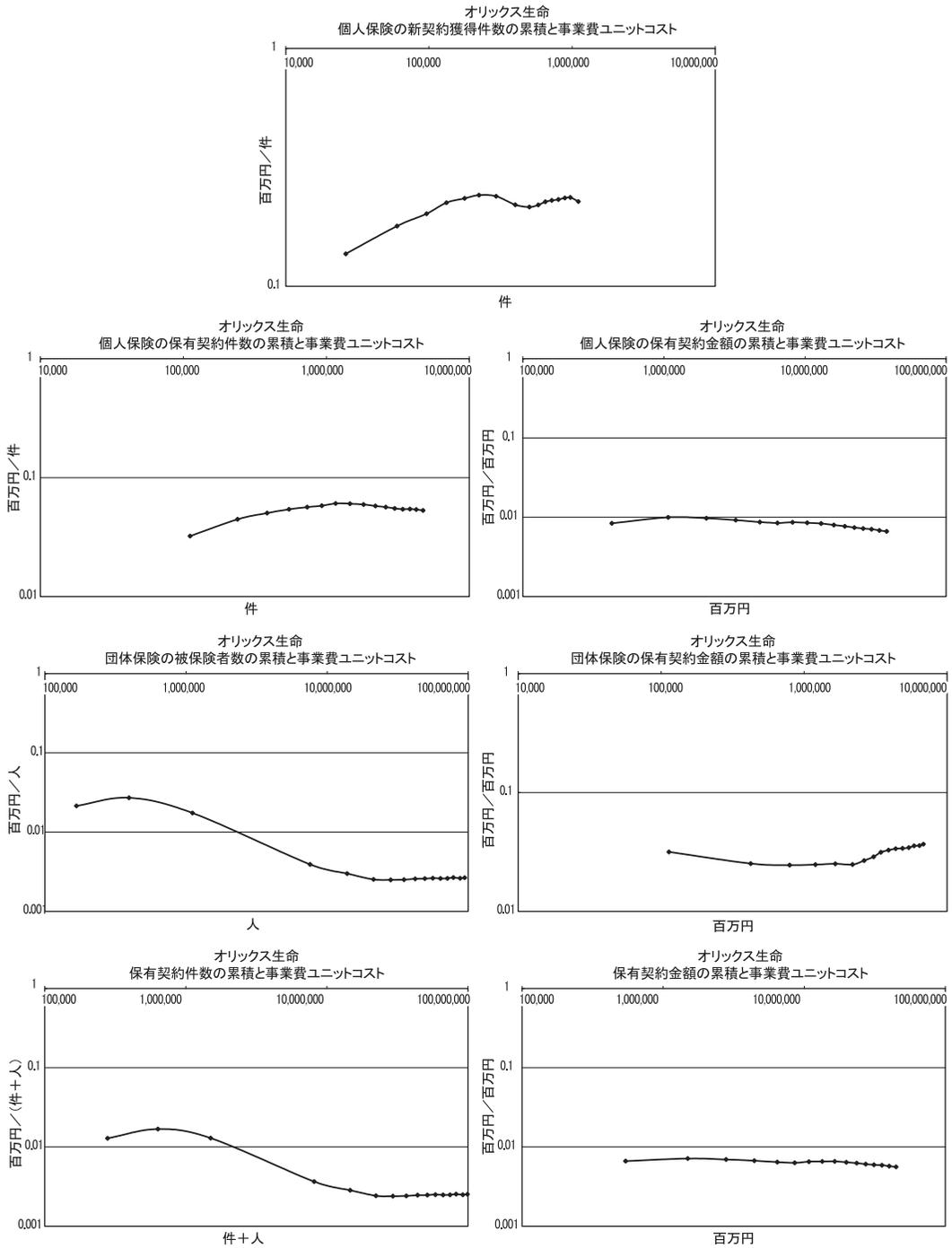


図 2-6 オリックス生命の経験曲線（対数目盛）

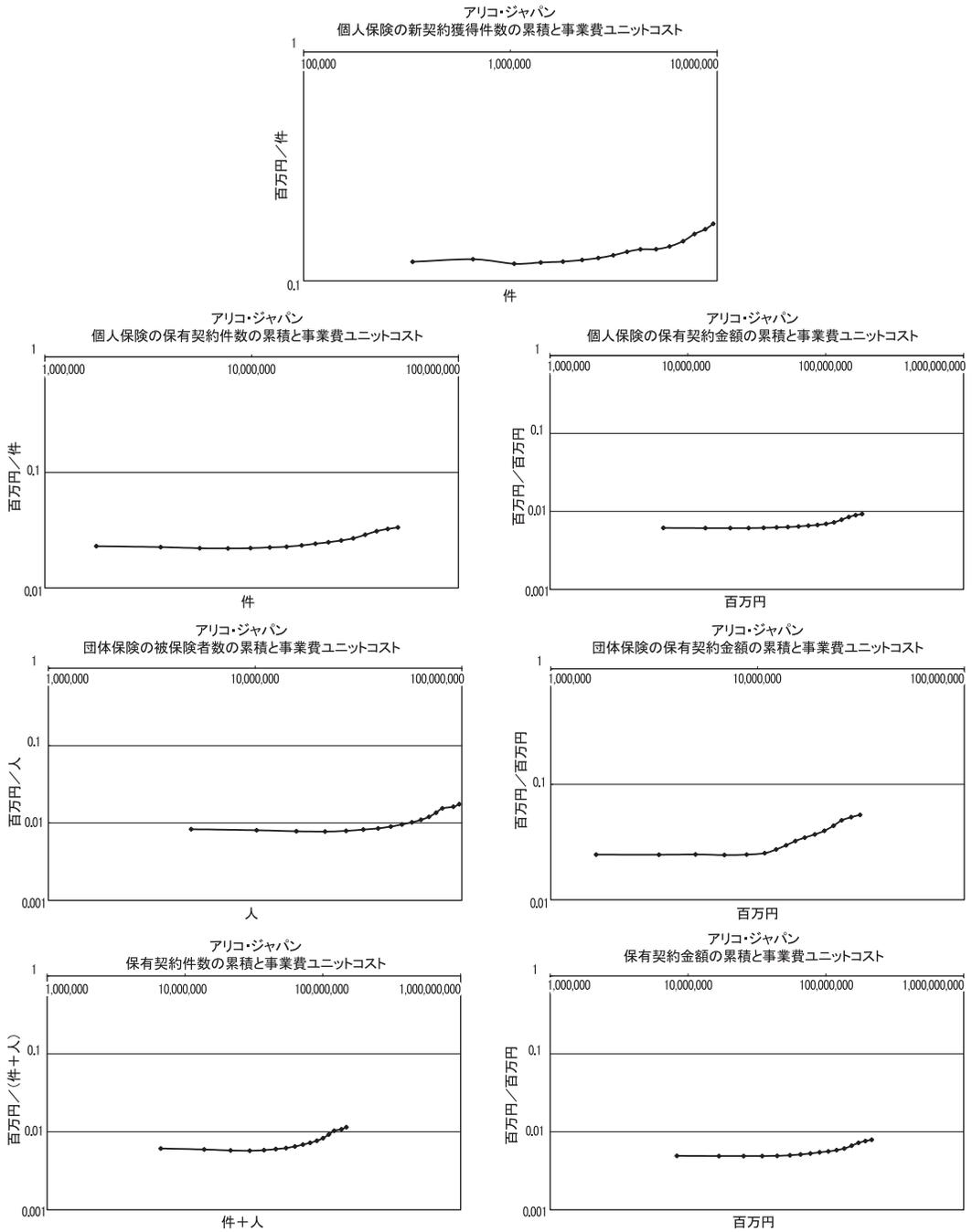


図 2-7 アリコ・ジャパンの経験曲線 (対数目盛)

先に述べたとおり、個人保険の契約のための事業費と団体保険のための事業費とを区別することができないため、個人保険の新契約獲得件数や個人保険と団体保険それぞれの契約件数に基づく経験曲線は現実的なものではない。が、これらの図を見てわかることは、個人保険に関する経験だけではユニットコストの減少傾向を確認しづらく、団体保険の被保険者数の増加がユニットコストの減少に大きく影響しているであろうことである。このことは、個人保険の占める割合が比較的大きいアリコ・ジャパンの経験曲線が他社と異なる形状をしていることからもうかがい知れる。すなわち、前稿において議論した自動車産業の事例とは対照的に、もし“実際の経験曲線”が減少傾向を示すのであれば、多様なラインアップを包含したかたちでこそその傾向が露になることが本事例から推察される。また、個人保険事業と団体保険事業との間の資源配分を示唆するものであろう。

大手3社の保有契約件数の累積とユニットコストの推移を見比べたとき、3社に共通する点は1970年代中盤までの期間はユニットコストが漸増し、以後は平坦あるいは右下がりの形状をしている点である。高度経済成長期や産業成長（契約者数の増加）がユニットコストの増減の際となっているようだ。なお、オリックス生命とアリコ・ジャパンの分析期間にあわせて、3社の1991年度以降の経験曲線を描写したところ、保有契約の件数と金額ともに減少傾向を見せていた。

また、大手3社の経験曲線について、各社の経験を保有契約金額で測定した場合、概ねすべての企業のすべての時点において個人保険事業、団体保険事業ともに減少傾向が見られた。個人保険においては件数の増加よりもむしろ契約金額の増加が、団体保険においては被保険者数の増加と契約金額の増加の両者が各社の効率性に寄与するであろうことが示唆されている。

生命保険会社の事例について今後の課題を挙げるならば、特定事業にかかるコストについてデータを収集することや特定の時期（たとえば経済成長期や自由化以降など）に注目した分析をおこなうことを考えている。そのほか、個人保険事業と団体保険事業への比重の異なる事例を準備することによって、本稿における発見の再検証を図りたい。さらに、ひとつの重要な課題は、別に進めている生活誌的研究との補完を目的として、これらの経験曲線を販売職の人々の認識と対照させることである。

本稿のおわりに、販売業やサービス業の経験や技能にかんして、今後の研究課題を挙げたい。

おわりに

前回の自動車や住宅産業の事例と同様に、生命保険業を対象とした本事例研究においても、多様なラインアップにおける個々の商品の違いは考慮しなかった。本稿において描いた経験曲線のなかには減少傾向を見せるものが多々確認できたが、経験曲線の減少に寄与する事業の存在により全社的な経験曲線の形状が左右される可能性が示唆されている。今回は、多様なラインアップを無差別に取り扱ったからこそ“実際の経験曲線”に近いものが描かれたのであろうか。経験曲線を描くというこの試みが“成功”か“失敗”かを知るためにもさらなる実証研究が求められている。特に、

特定事業や特定商品の取り扱い経験に注目できるような事例を探したい。経験曲線を描写する期間についても、特定のイベント間を選んだり、同じ企業や産業の事例を用いつつ対象期間を変化・比較するなどの試みが必要であろう。

また、金額ベースで経験を測定した場合の経験曲線は、個人保険・団体保険を個別に見たときも、両者を合計したときも概ね減少傾向を示していた。金額ベースでの経験曲線の描写は他社や他産業においても比較的容易に用いることができるため、本稿を今後の比較研究の基礎としたいと考えている。

The Experience Effect of the Life Insurance Companies in Japan: A Case of the Operating Expenses

Gen FUKUTOMI

ABSTRACT

We expect this material to be a clue to examine whether we find patterns of decline in the experience curves of the sellers and service organizations. Succeeding a discussion on Japan's auto and housing industries (available in the previous issue), this is a case of the life insurance companies in Japan. By applying their operating expenses, we are to draw experience curves of the three leading insurers, a new entrant, and a Japan branch of the US-based insurance company. The indices for their experience are the number of insured, the amount of their policies in force, and their new businesses.

The findings are as follows:

(1) Although the unit costs of the leading three rise at the initial stage, they begin to decline after mid-1970's,

(2) About fifteen years time is long enough to find the decline in the experience curve of a new entrant with regard to the number of its policies in force, and

(3) In the same fifteen years, the branch, which relatively has more private contracts, has met the continuous rise in costs until present.

All three statements above stem from the curves drawn by the number and the amount of private and group insurances altogether. According to the curves drawn by each index, the number of persons insured by the group contracts may contribute to the decline in their experience curves.